

Ateliers participatifs avec des ONG et OBC luttant contre le VIH/SIDA : Guide du facilitateur



Table des matières

Introduction	1
1. Comprendre l'approche participative de l'apprentissage	2
1.1 Qu'entendons-nous par « approche participative » ?	2
1.2 Pourquoi une approche participative ?	3
2. Faciliter un atelier participatif	4
2.1 Les techniques du facilitateur d'atelier	4
2.2 Aptitudes d'un bon facilitateur	7
2.3 Compétences clés du facilitateur	8
a) Encourager le partage et l'apprentissage	8
b) Savoir communiquer	9
c) S'en tenir à un travail pratique et pertinent	9
d) S'adapter aux dynamiques de groupe	10
3. Préparer et faciliter des ateliers participatifs	12
3.1 Identifier les participants	12
3.2 Sélectionner l'équipe de facilitateurs	12
3.3 Travailler avec l'équipe de facilitateurs	12
3.4 Planifier le contenu de l'atelier	14
3.5 Préparer chaque séance	15
3.6 Elaborer le programme d'atelier	16
3.7 S'occuper de la logistique	16
3.8 Clôturer l'atelier	17
Lectures conseillées	17

Remerciements

Nous remercions tous ceux qui ont participé à l'élaboration de cette publication. Nous remercions tout particulièrement le personnel des organisations de liaison de l'Alliance en Afrique, en Asie et en Amérique Latine pour leurs révisions et leurs commentaires.

Couverture : (En haut) Participants à un atelier en Zambie engagés dans une activité « brise-glace » visant à détendre l'atmosphère (En bas à droite) Participants à un atelier au Mexique engagés dans une activité de groupe. (En bas à gauche) Un jeune facilitateur lors d'un camp pour les jeunes aux Philippines aide les membres d'un groupe à explorer leurs idées.

Introduction

L'objectif de ce guide est d'apporter un soutien aux personnes qui facilitent des ateliers participatifs avec les organisations non-gouvernementales (ONG) et les organisations à base communautaire (OBC) luttant contre le VIH/SIDA dans les pays en voie de développement. Ce guide s'inspire des expériences pratiques de l'Alliance internationale contre le VIH/SIDA (l'Alliance). L'Alliance est une organisation internationale non-gouvernementale qui soutient l'action communautaire dans les pays en voie de développement, de façon à ralentir la progression du VIH, à prendre en charge les personnes infectées par le virus et à réduire son impact sur les familles et les communautés. Depuis sa création en 1993, l'Alliance a fourni une assistance à la fois technique et financière à plus de 1500 projets portant sur le VIH/SIDA et a collaboré avec des ONG et OBC de 40 pays différents.

L'Alliance reconnaît que chaque facilitateur a ses propres idées et son style et que ceci représente un atout. Ce guide n'est pas un manuel d'instructions à suivre une à une. Il renforce le principe selon lequel une bonne facilitation est souvent le résultat d'une préparation soignée. Par conséquent, ce guide comprend des « boîtes d'idées », marquées d'un , des points clés à se rappeler, et des conseils de facilitateurs expérimentés sur la manière de répondre de façon efficace et originale aux besoins des participants.



Des participants issus de milieux différents engagés dans une activité participative pendant un atelier au Brésil

Les approches participatives sont très souvent utilisées pour encourager l'implication des personnes directement affectées. Apprendre à travers les dessins, les jeux de rôle et le travail en petits groupes permet aux participants de s'impliquer, sans se soucier de leur rang ou de leur capacité à « bien » communiquer. Dans le domaine du VIH/SIDA, ces techniques peuvent s'avérer particulièrement utiles au cours des débats sur des sujets délicats comme les expériences sexuelles et les questions de vulnérabilité et de risque.

Ce guide n'est pas une tentative d'explorer comment les méthodes participatives peuvent être appliquées aux différents aspects de l'action contre le VIH/SIDA. L'Alliance documente ce type d'information sous forme d'outils de formation sur des sujets spécifiques. Ces outils comprennent des exemples d'activités participatives qui peuvent être utilisées pour susciter des discussions sur divers sujets. Ce guide vise plutôt à être un « recueil d'idées » inspirées d'expériences communes pour aider les facilitateurs à préparer des ateliers participatifs. Ce guide peut aussi être utile aux personnes qui facilitent des réunions et des activités de planification et qui utilisent des techniques participatives.

Pour plus d'informations sur les outils de formation et autres publications, veuillez consulter le site web de l'Alliance : www.aidsalliance.org.

1. Comprendre l'approche participative de l'apprentissage

1.1 Qu'entendons-nous par « approche participative » ?

L'approche participative de l'apprentissage est une approche « active » qui encourage les participants à réfléchir par eux-mêmes. A travers cette approche, les participants contribuent à l'enseignement et à l'apprentissage au lieu de recevoir passivement une information fournie par des experts externes, qui ne comprennent pas nécessairement les enjeux locaux. L'approche encourage le partage d'informations, d'expériences et la collaboration en vue de résoudre des problèmes communs.



Une participante à un atelier participatif de revue au Bangladesh montre les résultats d'un exercice de classement

Les participants peuvent appliquer ce qu'ils ont appris à leurs propres organisations et communautés, et continuer à utiliser des techniques de facilitation et des outils participatifs.

A terme, l'apprentissage participatif donne des compétences particulières que les participants pourront utiliser dans n'importe quelle situation pour analyser les enjeux et agir en conséquence.



Participants à un atelier en Zambie partageant et discutant ouvertement de leurs expériences lors d'un travail en groupe

Plus les participants acquièrent de l'expérience dans cette approche, plus ils prennent de responsabilité dans la planification de leurs propres séances de formation. Ils apprennent à travailler ensemble au sein d'un groupe. Ils acquièrent aussi de l'expérience dans l'utilisation des activités et des outils visuels pour leur propre travail de terrain.



Une participante en Equateur communique les résultats d'une activité participative et explique comment ils seront intégrés dans ses actions futures



1.2 Pourquoi une approche participative?

Les approches participatives sont utilisées dans des situations où un groupe de personnes doit travailler ensemble en vue de résoudre ensemble un problème commun.

Une « bonne » résolution de problème requiert la contribution d'un nombre de personnes aux expériences et spécialités diverses ainsi que toute personne dont l'intérêt est d'arriver à la meilleure solution possible – c'est à dire les « parties intéressées ». L'expérience montre que les participants s'approprient plus le problème et identifient des solutions plus appropriées à leur contexte lorsque tous contribuent au processus d'apprentissage.

Le VIH/SIDA est souvent un sujet qui concerne la communauté tout entière. C'est une question qui appelle les organisations internationales, régionales, nationales et locales à collaborer. Les ateliers participatifs peuvent s'avérer très efficaces pour rassembler les membres des communautés locales, les ONG nationales et les décideurs internationaux.

La coordination des services peut s'améliorer lorsque des individus œuvrant aux niveaux internationaux, nationaux et régionaux ont l'opportunité d'apprendre et de travailler ensemble.

Les ateliers participatifs peuvent sensibiliser au VIH/SIDA et en même temps renforcer les connaissances, les compétences et le changement d'attitudes relatives au VIH/SIDA. Néanmoins, les approches participatives ont leurs avantages et inconvénients.

Avantages et inconvénients de l'apprentissage par l'approche participative



Avantages

- ✓ Les activités participatives peuvent être réalisées à peu de frais.
- ✓ Les activités participatives peuvent être réalisées dans n'importe quel environnement.
- ✓ Les activités participatives sont intéressantes et amusantes – et aident les personnes à s'impliquer dans le sujet en question.
- ✓ Les activités participatives aident les participants à accroître leur confiance en soi.
- ✓ Les activités participatives aident les participants à apprendre sur eux-mêmes.
- ✓ Les activités participatives aident les participants à comprendre le point de vue d'autrui.
- ✓ Les activités participatives peuvent être réalisées par des participants présentant différents niveaux d'expérience et d'éducation.
- ✓ L'usage de l'approche participative évite que les individus se fassent remarquer par ce qu'ils savent ou par ce qu'ils ne savent pas.
- ✓ Les activités participatives intimident moins les participants qui sont moins sûrs d'eux.
- ✓ Les activités participatives peuvent aider à analyser des situations complexes.
- ✓ Les résultats sont souvent documentés pendant le processus et ne dépendent pas du jargon.
- ✓ Les activités participatives sont faciles à mémoriser.
- ✓ Les leçons tirées des activités participatives peuvent être rapportées aux communautés ou aux organisations locales.



Inconvénients

- ✗ Les activités participatives sont difficiles à planifier car la planification dépend souvent de ce que veulent faire les participants.
- ✗ L'implication des parties intéressées demande du temps.
- ✗ Pour les participants habitués à être dans le rôle de l'élève et non du participant, être à l'aise dans cette approche peut demander du temps.
- ✗ Les techniques du facilitateur peuvent être difficiles à maîtriser et à utiliser de manière efficace.
- ✗ Les activités participatives peuvent mettre les participants mal à l'aise, par exemple, au moment de faire des dessins.
- ✗ Il peut être plus difficile de documenter des activités participatives dans un rapport et plus facile de le faire à l'aide de photos, ou en conservant les flipcharts.
- ✗ Les activités participatives peuvent ne pas être considérées comme étant des méthodes de travail valables.
- ✗ Les participants risquent de se concentrer plus sur l'aspect créatif et moins sur l'aspect « apprentissage » des activités participatives.
- ✗ Il peut être difficile d'identifier clairement les actions à entreprendre ou de tirer des conclusions à partir des résultats d'une activité participative.

2. Faciliter un atelier participatif

2.1 Les techniques du facilitateur

Les approches participatives utilisent une gamme de techniques visant à faciliter l'apprentissage et l'échange.

Lorsque les participants participent pour la première fois à ce type d'apprentissage, ils travaillent avec les facilitateurs en vue d'apprendre une manière différente d'analyser les problèmes locaux. Les facilitateurs utilisent des techniques diverses pour :

- Aider les participants à se sentir à l'aise par rapport à l'approche participative.
- Encourager le partage d'informations, d'idées, d'inquiétudes et de connaissances.
- Promouvoir l'apprentissage en groupe.
- Aider les participants à communiquer de manière efficace.
- Gérer les dynamiques de groupe.
- S'en tenir à un travail pratique et pertinent.
- Inviter le groupe à diriger le processus d'apprentissage et d'échange.

Les facilitateurs veillent à ce que chacun ait la même opportunité de participer. A travers une écoute active et en posant les « bonnes » questions, ils démontrent que chaque contribution a sa valeur propre. Les facilitateurs aident les membres des groupes à développer des compétences en communication en suscitant les discussions. Les activités telles que les jeux de rôle et les études de cas sont utilisées pour explorer différents points de vue.



Participants à un atelier au Mexique interprétant des enjeux réels à travers un jeu de rôle



Facilitateurs d'un atelier au Cambodge écoutant activement le travail des participants



Les jeux

Les facilitateurs se servent des jeux pour aider les participants à faire connaissance, leur redonner de l'énergie et de l'enthousiasme et les aider à travailler ensemble.

Les jeux appelés « brise-glace » aident les participants à faire connaissance et à se détendre :



Deux exemples de « brise-glace »

- ✓ *Saluer avec le corps.* Les participants trouvent un endroit où se mettre debout. Le facilitateur énonce une partie du corps (par exemple, « genoux ! »). Chacun doit ensuite saluer autant de participants qu'il peut avec la partie du corps mentionnée (par exemple, se dire « bonjour » en se touchant les genoux). Le facilitateur énonce ensuite une autre partie du corps et l'activité se répète. Puisque ce jeu implique le contact physique, il peut ne pas être culturellement approprié dans certains pays.
- ✓ *Ce que je ressens.* Les participants se lèvent à tour de rôle, se présentent et utilisent un adjectif qui commence avec la même lettre que leur nom pour décrire comment ils se sentent à ce moment précis. (Par exemple, « je m'appelle Nuzrat et je suis nerveuse » ou « je m'appelle Henry et je suis heureux ».)

Lorsque les participants ont l'air endormis ou fatigués, les jeux « re-vitalisants » peuvent les aider à se re-motiver et à renouveler leur enthousiasme.



Un exemple de « revitalisant »

- ✓ *Le jeu de la balle.* Fabriquer cinq balles avec du papier et du scotch. Tout le monde se met debout pour former un grand cercle. Chaque participant lance la balle à un autre participant à travers le cercle jusqu'à ce que tout le monde ait attrapé et lancé la balle une fois. Demander aux participants de lancer la balle autour du cercle une deuxième fois dans le même ordre jusqu'à ce qu'une séquence soit établie. Continuer le jeu dans la même séquence et introduire progressivement le reste des balles une à une jusqu'à ce que les groupes jonglent avec plusieurs balles en même temps.

Les jeux peuvent aussi être utilisés pour aider les participants à analyser les sujets de l'atelier ou encore à traiter des problèmes qui peuvent apparaître lors d'un travail en groupe.



Un exemple de jeu de réflexion

- ✓ *Le problème des nœuds.* Ce jeu démontre aux participants qu'ils sont les plus à même de résoudre leurs problèmes. Deux volontaires jouent le rôle de experts de la santé et quittent la pièce. Les participants forment un cercle et se tiennent par la main. Ils doivent ensuite former plusieurs nœuds entre eux sans se lâcher les mains. Les experts de la santé reviennent dans la pièce pour défaire les nœuds mais ils ont seulement le droit de donner des instructions orales au groupe. Au bout de trois minutes, le facilitateur demande aux volontaires de s'arrêter. Vous verrez que les experts de la santé ne seront pas arrivés à résoudre le problème. Leur demander ensuite de rejoindre le groupe et de répéter l'exercice. Cette fois-ci laissez le groupe se démêler tout seul; ceci prendra environ 20 secondes. Encouragez les participants à établir le lien entre ce jeu et la réalité.



Les participantes à un atelier au Mexique démontrent que les jeux comme « le problème des nœuds » peut amuser et en même temps susciter une réflexion

Les outils visuels

Les facilitateurs peuvent montrer aux groupes comment représenter des informations de façon visuelle (sous forme de dessins ou de diagrammes). Les dessins ou diagrammes aident les participants, entre autres, à analyser des problèmes, à décrire des situations locales ou à faire des évaluations. Ce genre de support s'appelle « outil visuel ». Ces outils peuvent créer une atmosphère détendue, stimulant le travail en groupe.

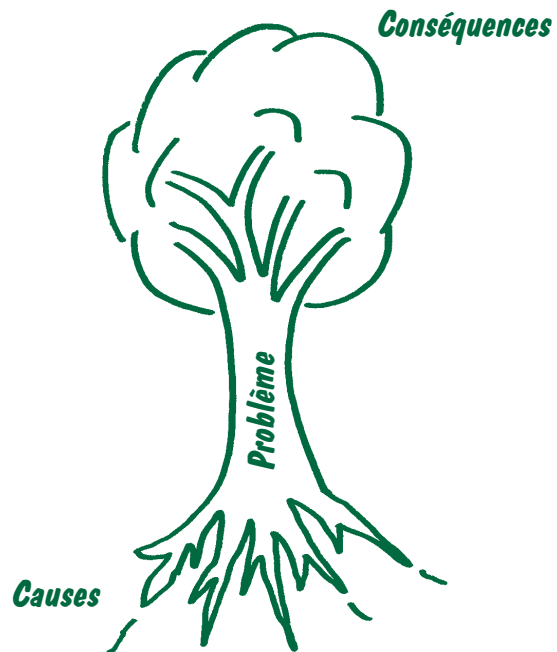


Exemple: Carte de la communauté.

Les participants dessinent une carte qui représente leur communauté et en mettent en évidence les caractéristiques importantes, par exemple, les lieux de culte, les marchés ou les écoles. Cette activité, sans risque pour les participants, peut les aider à discuter et à analyser différents sujets se rapportant au VIH/SIDA.



Participant à un atelier au Maroc faisant le compte-rendu d'un exercice sur la « carte du corps »



Autre exemple: L'arbre-problème.

Les participants dessinent un arbre et écrivent les causes du problème au niveau des racines et les conséquences au niveau des branches. Cet outil aide les participants à diviser les grands problèmes en petites tranches plus simples à comprendre et à aborder.

Faciliter l'utilisation des outils visuels

Les facilitateurs peuvent aider les participants à utiliser les outils visuels de la manière suivante :

- Donner des indications précises aux participants sur ce qu'ils doivent faire. Si nécessaire, donner un exemple.
- Rappeler aux participants que la qualité du dessin importe peu. Ce qui importe, c'est son message.
- Faire en sorte que les activités n'intimident pas. Par exemple, les laisser libres de choisir leur façon de travailler (dessiner sur du papier ou se servir de cartes).
- Rendre les activités amusantes. Par exemple, encourager les participants à faire de grands dessins.
- Considérer l'utilisation d'images à trois dimensions ou utiliser des objets réels – comme des chaises, des fruits ou des pierres – pour représenter.

2.2 Attributs d'un bon facilitateur

Lors d'un atelier participatif, le rôle du facilitateur est de soutenir le processus d'apprentissage pour lequel il crée un environnement propice. Les participants analysent leurs propres expériences et celles des autres, identifient leurs points forts et leurs points faibles et échangent leurs connaissances, leurs idées et leurs inquiétudes. Un facilitateur peut également offrir sa propre expertise en plus de faciliter l'échange d'idées et d'expériences, si cela est approprié.

Le facilitateur n'a pas besoin d'être un expert ni un surhomme ! Néanmoins, il doit avoir certaines qualités professionnelles et personnelles de base. Ces qualités peuvent être classées en trois grandes catégories : les connaissances, les compétences et les attitudes.

Les facilitateurs ne doivent pas nécessairement avoir toutes les qualités qui suivent. Cependant, ils devraient viser à posséder quelques-unes dans chaque catégorie et être prêts à en acquérir d'autres, au fur et à mesure de leur expérience.



Un facilitateur d'un atelier au Bangladesh aidant les membres d'un groupe à explorer leurs idées

Attitudes

Exemples :

- Aimable et franc
- Engagé à aider les participants à apprendre par eux-mêmes
- Sensible aux relations hommes-femmes
- Respectueux de la culture de chacun, des personnes infectées par le VIH, de l'orientation sexuelle des participants et de la confidentialité
- Se considérant comme l'égal des participants
- Conscient de ses propres limites

Connaissances

Exemples :

- En matière de VIH/SIDA
- Au sujet des ONG/OBC et des défis auxquels elles doivent faire face
- Au sujet de la communauté et du contexte du pays
- Au sujet du thème de l'atelier

Compétences

Exemples :

- Ecoute de façon active et pose les « bonnes » questions
- Communique ouvertement
- Est capable de bien gérer le travail de groupe
- Est capable de résoudre les conflits
- Sait résumer
- Sait respecter et faire respecter l'heure

facilitateur

2.3 Compétences clés d'un facilitateur

D'après le diagramme présenté à la page précédente, les facilitateurs ont besoin d'une large gamme de connaissances, de compétences et d'attitudes. En général, les facilitateurs doivent acquérir des compétences clés dans les domaines suivants :

- Encourager l'échange et l'apprentissage
- Savoir communiquer
- S'en tenir à un matériel pratique et adéquat
- S'adapter aux dynamiques de groupe

Les informations suivantes sont à la fois une « check-list » et des exemples de techniques utilisées par les facilitateurs pour s'assurer que les participants aient la meilleure expérience d'apprentissage possible :

a) Encourager l'échange et l'apprentissage

A la recherche de la signification des dessins...



Interroger les participants sur la signification de leurs dessins

Les dessins peuvent mener à des discussions utiles, si les facilitateurs posent des questions pertinentes et ouvertes pendant que les participants sont en train de dessiner et une fois les dessins terminés. L'interrogation permet aux participants d'expliquer la signification de leurs dessins. Ci-dessous se trouvent des exemples de questions qui peuvent être utiles :

- Qu'avez-vous dessiné en premier et pourquoi ?
- Que se passe-t-il dans le dessin ?
- Quelles en sont les conséquences ?
- A qui s'adressent ces conséquences ?
- Quelle partie du dessin a suscité le plus de débat dans le groupe et pourquoi ?
- Qu'est-ce qui n'est pas inclus dans le dessin et pourquoi ?

Encourager les échanges entre les participants. Par exemple, à travers une écoute active et en posant des questions ouvertes plutôt que des questions fermées.



Une écoute active et une « bonne » interrogation

Une écoute active encourage l'expression libre d'idées et de sentiments – en faisant en sorte que le participant se sente non seulement écouté mais aussi compris. Voici des suggestions qui peuvent être utiles :

- Regardez la personne qui est en train de parler – pour montrer que vous êtes à la fois intéressé par ce qu'elle dit et que vous comprenez.
- Faites attention à votre posture – montrez physiquement que vous écoutez ce qui est en train d'être dit.
- Écoutez à la fois ce qui est dit et comment cela est dit – de façon à en saisir non seulement le sens mais aussi l'émotion.
- Résumez à haute voix ce que vous avez entendu – pour montrer que vous en avez saisi les points clés.

Une « bonne » interrogation encourage les participants à aller au-delà de l'échange d'informations pour donner leur point de vue. Voici des suggestions qui peuvent être utiles :

- Posez des questions ouvertes plutôt que des questions fermées, par exemple : « comment s'est passée la réunion ? » au lieu de « avez-vous participé à la réunion ? »
- Allez « au fond des choses », par exemple : « pouvez-vous expliquer ce que vous voulez dire par *les hommes ne parlent pas des relations sexuelles avec leurs fils* ? »
- Demandez des clarifications, par exemple : « est-ce que vous dites que les gens n'ont pas accès aux préservatifs ou qu'ils n'ont pas accès à des préservatifs de bonne qualité ? »
- Posez des questions sur les points de vue et les sentiments des participants, par exemple, demandez : « Que pensez-vous des services de soins locaux en matière de traitement des MST ? »
- Donnez et demandez aux participants de donner un point de vue critique (ou « feedback »), par exemple, après un travail de groupe ou un exposé.

Résumer

Savoir résumer est une compétence importante pour tirer les conclusions et les résultats des activités d'un atelier. Voici des suggestions qui peuvent être utiles :

- Soulignez en premier les points positifs.
- Mettez en évidence les points communs et les différences.
- Faites ressortir les idées des participants plutôt que vos propres opinions.
- Concentrez-vous uniquement sur les points principaux.

b) Savoir communiquer

Soyez enthousiaste, calme et confiant.

Parlez lentement et clairement. Utilisez un langage simple et approprié.

Donnez une orientation et des indications claires, pour les travaux de groupe par exemple.

Faciliter le travail en groupe

Faciliter un travail de groupe nécessite plus que de permettre aux participants d'échanger des informations. C'est aussi une façon de les faire parvenir à un accord et de renforcer leurs compétences pratiques. Voici des suggestions qui peuvent être utiles :

- Soyez clair sur l'objectif du travail et mettez-vous d'accord avec les participants.
- Assurez-vous que les activités ne divergent pas de leur objectif.
- Encouragez tous les membres du groupe à apporter leur contribution.
- Terminez en résumant les points clés de la discussion et en vous mettant d'accord sur les actions à entreprendre.

Soyez francs. Soyez clair sur ce que vous savez et sur ce que vous ne savez pas.

Adoptez une posture positive. Regardez les participants dans les yeux et soyez détendu.

Produisez un matériel efficace. Réalisez des photocopies pour les participants, préparez des flipcharts ou des transparents de rétro-projection contenant les informations clés, et donnez des exemples pour mieux expliquer les activités ou les méthodes participatives.

Présentez bien les résultats. Accrochez les flipcharts des participants aux murs, mettez-les sur les tables ou par terre pour que tout le monde puisse les voir.

c) S'en tenir à un travail pratique et pertinent

Concentrez-vous sur la pratique plutôt que sur la théorie. Utilisez des études de cas de réelles ONG/OBC en action.

Lorsque vous parlez des expériences des ONG/OBC, utilisez le pronom « nous » plutôt que « ils » ou « eux ».

Liez les activités au travail des participants. Posez-leur la question suivante : « Comment pouvez-vous mettre ceci en pratique dans vos projets ? »

d) *S'adapter aux dynamiques de groupe*

Gérez les rapports de force entre participants. Encouragez les participants provenant de milieux sociaux et professionnels différents à travailler entre égaux.

Permettez aux participants de s'échanger des points de vue critiques (ou « feedback »). Aidez les participants à clarifier leurs idées et les opinions des autres. Montrez-leur comment remettre en question les déclarations incorrectes.

Évitez les crises. Traitez les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent et travaillez en collaboration avec le groupe pour les résoudre.

Recevez les critiques de façon positive. Il est important de permettre aux participants de se critiquer d'une manière constructive. Suscitez une discussion au sujet de la critique, à travers des questions comme : « Pouvez-vous expliquer pourquoi vous ressentez cela ? » ou « Qu'en pensent les autres ? »

Acceptez que vous ne plairez pas toujours à tout le monde. Acceptez le fait que les membres du groupe ne doivent pas toujours être d'accord sur tout. Ce qui importe c'est qu'ils aient pu s'échanger leurs expériences et en tirer des enseignements.

Faites face aux jugements de valeur. La question du VIH/SIDA suscite souvent des discussions à propos de sujets sur lesquels les participants risquent de porter des jugements négatifs – comme les questions liées à la sexualité et aux relations hommes – femmes. Dans la mesure du possible, ces jugements de valeur doivent être remis en question, de façon constructive, par les participants en raison de l'impact potentiel de ces jugements sur leur action contre le VIH/SIDA.

Équilibrez la participation de chacun. Encouragez les participants « passifs » à participer et les participants « dominants » à respecter les premiers.



Une bonne dynamique de groupe permet aux participants de cet atelier aux Philippines de maintenir leur intérêt pour l'activité



Faciliter entre participants « passifs » et participants « dominants »

Les facilitateurs peuvent aider les participants qui parlent peu à être plus confiants et les encourager à participer. Les techniques suivantes peuvent être utilisées :

- Les encourager à parler pendant les travaux en petits groupes.
- Leur demander de partager leurs expériences lors d'une discussion au sujet de leur domaine d'expertise spécifique.
- Recourir à des activités qui demandent la contribution, même limitée, de chacun.
- Leur donner un point de vue critique (ou « feedback ») positif lorsqu'ils participent, sans toutefois être condescendant. Par exemple, essayez de développer ou de souligner ce qu'ils ont dit plutôt que de simplement dire « très bien ».

Les facilitateurs peuvent travailler de façon positive avec les participants qui ont tendance à dominer les séances et les encourager à permettre aux autres de participer en utilisant les méthodes suivantes :

- Leur donner un point de vue critique (ou « feedback ») positif et inviter les autres participants à leur répondre. Par exemple, leur dire : « Merci pour ce point de vue intéressant. Qu'en pensent les autres ? »
- Leur parler en privé pendant la pause et leur demander de permettre aux autres de participer davantage.
- Leur donner un « devoir » à faire pendant l'atelier, par exemple, au début de chaque journée de travail, résumer pour les participants les séances de la veille.
- Attirer leur attention sur les « règles de base » sur la participation de chacun ou recourir à des jeux qui encouragent une prise de conscience de soi et de son propre comportement.



Des participants à un atelier sur la mobilisation des ressources au Mexique en train d'identifier des sources potentielles d'aide

3. Préparer et faciliter des ateliers participatifs

3.1 Identifier les participants

Au moment d'identifier les participants, plusieurs objectifs sont à prendre en compte.

Le juste nombre : un petit groupe vous permettra de fournir un soutien intensif et un grand groupe de s'assurer une large gamme de contributions.

Les « bonnes » personnes. Vous pouvez indiquer que vous recherchez des participants qui pourront utiliser les compétences apprises et / ou former d'autres individus une fois de retour dans leurs organisations.

Le juste mélange. Des participants aux expériences similaires pour vous assurer des contributions égales ; des participants aux expériences variées pour permettre un apprentissage spécifique.

Le niveau juste de participation. Vous pouvez insister sur le fait que tous les participants doivent être présents à l'atelier en entier plutôt que de venir puis s'absenter. Il faudra aussi préciser que chacun devra participer.

Avoir consulté les participants avant de programmer l'atelier. Vous pouvez demander à l'avance aux participants leurs attentes par rapport à l'atelier, ainsi que leur niveau actuel d'expérience. Discuter avec les participants avant que l'atelier ne soit programmé vous permettra d'en adapter le contenu et de faire en sorte que le matériel et les activités soient appropriés à tous.



Un facilitateur lors d'un atelier en Ouganda expliquant un cycle de planification

3.2 Sélectionner une équipe de facilitateurs

Comme mentionné au préalable, chaque facilitateur doit développer un mélange de connaissances et de compétences de base ainsi qu'un ensemble d'attitudes. L'équipe doit être formée d'un groupe d'individus divers. Lors de la planification de l'atelier, vous pouvez considérer les caractéristiques suivantes :

- *Des individus différents*. Un groupe de facilitateurs divers permet de s'assurer un équilibre de perspectives et d'idées. Dans l'idéal, l'équipe serait formée de facilitateurs provenant de classes sociales différentes, de milieux professionnels différents, qui parleraient des langues différentes et serait constituée à la fois de femmes et d'hommes. Et les membres de l'équipe parleraient les langues maternelles des participants.
- *Des individus ayant une expérience de premier plan du thème de l'atelier*. Les facilitateurs qui ont une expérience du sujet traité pourront aider les participants à résoudre les questions pratiques, comme la manière de mettre la théorie en pratique au niveau de la communauté.
- *Des individus ayant des connaissances techniques sur le sujet*, par exemple des connaissances médicales sur le traitement du VIH/SIDA ou des connaissances juridiques en matière de droits de l'homme.

3.3 Travailler avec l'équipe de facilitateurs

Il est important que les membres d'une équipe de facilitateurs travaillent bien ensemble – à la fois en tant que professionnels et en tant que personnes. Parmi les façons de créer une équipe solide, se trouvent :

- *Apprendre à se connaître en tant que personnes*. Vous pouvez le faire en recourant à des activités et à des outils participatifs qui vous permettront de partager des informations personnelles ; par exemple, utilisez des courbes du temps qui montrent les étapes importantes de la vie de chacun.



- *Apprendre à se connaître en tant que facilitateurs.* Informez les autres membres de l'équipe sur vos compétences et les domaines dans lesquels vous aimeriez les renforcer ; par exemple, faites chacun votre portrait en écrivant d'un côté vos points forts en tant que facilitateur et de l'autre vos points faibles.
- *Apprendre à se connaître en tant que collègues.* Chaque membre de l'équipe aura un style et des préférences différents. Vous pouvez en discuter avant le début de l'atelier à travers des activités comme : « J'aime beaucoup quand un collègue.../ J'apprécie quand un collègue .../ Je ne supporte pas quand un collègue... »
- *Etablir un contrat pour l'équipe de facilitateurs.*



Contrat de l'équipe de facilitateurs (règles de base)

Un contrat d'équipe peut répondre à des questions clés sur le type de collaboration souhaité par les facilitateurs, y compris :

- Selon l'équipe, comment devrait être l'atelier ? Par exemple : amusant, intéressant, et/ou stimulant.
- Comment les membres de l'équipe voudraient-ils collaborer ? Par exemple, en se soutenant mutuellement, en travaillant à deux et/ou en ayant un leader.
- Quels sont les principes qui importent à l'équipe ? Par exemple, être sensible aux relations hommes – femmes ou respecter les points forts et les points faibles de chacun.
- Comment l'équipe voudrait-elle gérer les problèmes ? Par exemple, en restant franc et en discutant des problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent.
- Existe-t-il des principes sur la manière de contribuer à la séance d'un collègue si l'on remarque un problème potentiel ? Il est toujours utile d'avoir un signal spécial ou une façon de s'attirer l'attention entre facilitateurs (par exemple, en levant la main et le facilitateur principal de la séance décidera de vous donner la parole ou non).

- *Ensemble, prendre connaissance du sujet.* Etudiez ensemble l'outil de formation ou les autres matériels disponibles de façon à en avoir une compréhension commune et clarifiez les points qui ne sont pas clairs.
- *Assigner des rôles et des responsabilités.* Décidez qui fera quoi chaque jour et pour chaque séance. Il se peut que les facilitateurs préfèrent concevoir et faciliter les séances à deux pour se sentir soutenus. Il est utile de clarifier le rôle des autres facilitateurs lorsqu'ils ne sont pas en train de faciliter une séance – devraient-ils fournir une aide aux travaux de groupe ou être disponibles pour répondre aux questions ?
- *Assurer la continuité.* Si possible, assurez-vous que tous les facilitateurs seront présents pendant toute la durée de l'atelier.

3.4 Planifier le programme d'un atelier

Une préparation soignée aide le facilitateur à se sentir confiant et permet aux participants de bénéficier du meilleur apprentissage possible. Le format général de l'atelier doit être planifié ainsi que le format de chaque séance.

Le format général de l'atelier

- *Ouverture de l'atelier et présentations* : pour accueillir les participants et permettre aux participants et aux facilitateurs de faire connaissance.
- *Questions administratives* : pour donner les informations sur les heures des repas, les facilités incluses et régler les questions de dépenses et de coûts.
- *Attentes des participants* : pour clarifier les attentes et les craintes des participants par rapport à l'atelier.
- *Règles de base* : les participants élaborent des règles de base pour que chacun ait la même appréhension de la manière de travailler ensemble. Ces règles sont parfois appelées « le contrat d'équipe » pour souligner le fait qu'elles ne sont pas imposées par le facilitateur.
- *Objectifs et programme d'activités* : spécifier les objectifs, le programme, les méthodes et l'emploi du temps de l'atelier. Bien qu'ils soient présentés aux participants au début des ateliers, les programmes sont souvent flexibles pour permettre une modification des activités prévues en fonction des besoins et intérêts des participants.
- *Les « revitalisants »* : pour aider les participants à se détendre, à faire connaissance et à leur redonner de l'énergie et de l'enthousiasme.
- *Les « garde-fous »* : les « garde-fous » sont des petits groupes qui peuvent accélérer le rythme de l'atelier et donner une vue d'ensemble des points de vue des participants.
- *Travail sur le terrain* : pour donner aux participants l'opportunité de mettre en pratique leurs compétences nouvellement acquises.
- *Feuille de stationnement* : donner aux facilitateurs et aux participants une feuille où « stationner » les questions qui doivent être traitées ultérieurement, mais pas à ce moment précis de l'atelier.
- *Travail en petit groupe ou en grand groupe* : pour réaliser des activités participatives, susciter des discussions sur un thème précis ou obtenir une large gamme de contributions.
- *Exposés* : pour donner des informations sur un sujet particulier ou pour partager des expériences, etc.
- *Récapitulations* : faire un résumé, en général fait par les participants au début de chaque journée, sur ce qui a été fait jusqu'ici.
- *Réunions de facilitation* : pour avoir le point de vue critique (ou feedback) des facilitateurs sur l'atelier et la facilitation et préparer la journée suivante.
- *Plan d'action pour le suivi de l'atelier* : pour que les participants spécifient les actions concrètes qu'ils entreprendront après l'atelier en vue d'utiliser les compétences et les connaissances qu'ils ont acquises.
- *Évaluation de l'atelier* : pour permettre aux participants d'évaluer les points forts et les points faibles de l'atelier.



Évaluation d'un atelier

Une évaluation peut être réalisée par les participants au moyen de questionnaires, de jeux de rôles, de récits, de dessins ou d'autres outils visuels.

Les participants peuvent choisir d'évaluer n'importe quel aspect de l'atelier. Par exemple :

- La facilitation
- Les méthodes utilisées
- Les photocopies / Le matériel
- Le niveau de participation
- L'endroit où a eu lieu l'atelier
- Le logement / les repas
- La pertinence des sujets traités

- *Clôture de l'atelier*. Les séances de clôture peuvent être officielles ou non, en fonction de ce qui est approprié [voir page 17]. Dans certains pays, les participants s'attendent à recevoir des certificats.
- « *Debriefing* » des facilitateurs. Pour discuter des points forts et points faibles de l'atelier et de la facilitation et pour identifier les améliorations à apporter à l'avenir. Les debriefings ont souvent lieu chaque jour ainsi qu'à la fin de l'atelier.

3.5 Préparer chaque séance

Chaque séance est un mini-atelier en soi et requiert une conception et une programmation. Ceci inclut les actions suivantes :

- *Décider le sujet et le but de la séance.*
- *Identifier deux ou trois points clés à traiter.*
- *Identifier les différentes parties de la séance.* Inclure une introduction sur le sujet de l'activité et expliquer son lien avec les séances précédentes. Choisir l'activité (ou l'outil) participatif à utiliser, considérer combien de temps sera consacré aux échanges et aux discussions. Décider de comment conclure l'activité. Considérer si des « revitalisants », des « brise-glace » ou d'autres jeux seront nécessaires.
- *Allouer du temps à chaque partie de la séance,* pour assurer le meilleur apprentissage possible du sujet en question. Certains sujets demandent plus de pratique et d'autres plus de discussion.
- *Préparer le matériel.* Concevoir et organiser le matériel dont les participants et les facilitateurs auront besoin pendant les activités.
- *Faire une répétition des séances.* Assurez-vous que les indications pour les travaux de groupe sont claires.

- *Décider de la taille et de la composition des groupes.* Faites recours à une variété d'activités pour diviser les participants en groupes.



Comment diviser les participants en groupes ?

Il existe plusieurs façons de diviser les participants en groupes. Selon l'objectif de l'activité, les participants devront travailler seuls, avec les membres de leurs organisations, ou mélangés à d'autres participants. Lorsqu'un classement ayant une logique particulière n'est pas requis, les participants peuvent être divisés comme suit :

- Au hasard ; par exemple, tous ceux qui ont des chaussures brunes ou dont les prénoms commencent par les lettres comprises entre A et M.
- En mélangeant les niveaux d'expérience professionnelle ; par exemple, ceux qui ont beaucoup d'expérience avec ceux qui en ont peu.
- En comptant 1,2,3,1,2,3,1,2,3,etc. ou en nommant différents fruits (par exemple, pomme, orange, mangue) pour que chaque groupe soit formé de participants qui n'étaient pas assis côte à côte.
- En mélangeant les hommes et les femmes et en mélangeant les âges (assurez-vous que l'âge des participants n'est pas discuté publiquement si cela n'est pas approprié).



Un facilitateur en train de préparer le matériel d'une séance d'un atelier au Mexique

3.6 Elaborer un programme d'atelier

Les facilitateurs doivent prendre en compte un certain nombre de facteurs au moment de définir le programme d'un atelier :

- *La durée de l'atelier* : un long atelier ou deux ateliers plus courts séparés par une pause. Les pauses permettent aux participants de repenser ou d'essayer ce qu'ils ont appris.
- *L'emploi du temps de chaque journée*. Il est important de planifier les séances en fonction de l'heure des repas et des pauses. Par exemple, dans certains pays, il est courant d'avoir trois séances : 1) de l'ouverture à la pause café du matin, 2) de la pause café au déjeuner et 3) du déjeuner à la fin de la journée. Dans d'autres pays, on peut avoir 4 séances ou plus. Renseignez-vous à quelle heure finissent en général les ateliers et si les participants doivent terminer plus tôt le dernier jour en raison de leur trajet.
- *Lorsque différents thèmes doivent être traités*, vous pouvez traiter les thèmes les plus difficiles au milieu de la matinée, lorsque les participants ont le plus d'énergie.
- *Équilibrer le rythme et la méthode*. Vous pouvez avoir des séances plus longues au début de l'atelier (lorsque les participants participent le plus) et des séances plus rythmées et plus participatives au milieu et vers la fin de l'atelier (lorsque les participants sont fatigués). Il serait aussi utile d'équilibrer les types d'activités utilisées chaque jour pour assurer une variété. La séance d'après le déjeuner est souvent la plus ardue car les participants peuvent se sentir fatigués après avoir déjeuné.
- *Maintenir le cap*. Chaque séance doit représenter une étape logique pour arriver au but final.
- *Consacrer suffisamment de temps à l'apprentissage*. Un réel renforcement des compétences pendant un atelier demande du temps. Vous pouvez choisir de consacrer du temps pour quelques séances, plutôt que de réaliser le plus de séances possible. Prévoir une marge de temps au cas où les séances prendraient plus de temps que prévu ou pour traiter les questions en attente sur la « feuille de stationnement ».

3.7 S'occuper de la logistique

Autant que possible, une personne expérimentée devrait s'occuper de l'administration et de la logistique d'un atelier – de façon à ce que le facilitateur soit libre de se concentrer sur la facilitation. Néanmoins, il existe quelques domaines auxquels le facilitateur devrait contribuer :

- *S'assurer d'avoir le matériel requis*, par exemple, vous pourrez avoir besoin d'une grande quantité de feuilles pour « flip chart » ou d'un rétroprojecteur.
- *Elaborer un budget et collecter des fonds*. Il est parfois possible d'obtenir gratuitement des compagnies locales des articles de bureau ou des boissons.
- *S'assurer que l'atelier sera documenté*. S'il est important de documenter l'atelier, il faudra identifier une personne pour ce faire. Avant l'atelier, clarifier avec cette personne ce que devra comprendre le rapport.

Réserver un endroit :

- *Confortable et bien situé*. Par exemple, vous pourrez choisir un endroit éloigné des bureaux des participants – pour éviter les distractions. Les ateliers pendant lesquels les participants demeurent au lieu même de l'atelier leur permettent de mieux se concentrer – n'ayant pas besoin de rentrer chez eux – et aussi de faire plus ample connaissance.
- *Qui est propice aux méthodes participatives*. Par exemple, vous pourrez avoir besoin d'espace pour les travaux en petits groupes, pour les activités de dessin, et suffisamment d'espace sur les murs pour afficher les travaux.
- *Qui peut être réaménagé de façon moins formelle*. Par exemple, vous pourrez souhaiter que les participants s'assoient en cercle ou en demi-cercle, plutôt qu'en rangées. Pour les travaux en petits groupes, vous pourrez rassembler des petits groupes de tables et de chaises ou les participants pourront préférer travailler à même le sol. Varier l'organisation de la salle et permettre ainsi aux participants de changer de place peut aider à maintenir une ambiance animée. Cependant, faites attention aux sensibilités culturelles.

Clôturer un atelier

Il y a plusieurs façons de clôturer un atelier sans tenir une cérémonie officielle. Parmi les exemples :

- *Donner une vue d'ensemble de l'atelier.* Les facilitateurs (ou participants) font un dessin qui représente les activités utilisées lors de chaque séance de l'atelier et demandent aux participants d'expliquer ce qu'ils ont retenu de cette séance, et en quoi cela est important pour leur travail.
- *Le jeu de réseaux.* Demander aux participants de former un cercle et de passer une pelote de laine d'une personne à une autre de façon à former une toile d'araignée tout en disant comment ils pourraient partager des informations ou travailler ensemble à l'avenir.
- *« Ce que j'ai appris de toi » par le jeu de balle.* Former un cercle et demander à chaque participant de lancer la balle à un autre participant tout en disant ce qu'il a appris de cette personne pendant l'atelier.
- *Cadeaux imaginaires.* Diviser les participants en paires et leur demander d'offrir, de façon imaginaire, à leur partenaire ce qu'il pense qu'il aimera et de dire quelques mots sur le fait d'avoir travaillé avec cette personne pendant l'atelier. Une alternative plus formelle serait de demander aux participants de se présenter leurs certificats entre eux et en s'échangeant quelques mots.



Une photo de groupe à la fin d'un atelier en Zambie

Lectures conseillées :

- Guijt, I, Pretty, J, Scoones, I and Thompson, J (1995) **A Trainers' Guide for Participatory Learning and Action**, International Institute for Environment and Development. London.
- Narayan, D and Rietbergen-McCracken, J (1998) **Participation and Social Assessment: Tools and Techniques**, World Bank. Washington, DC.
- Srinivasan, L (1990) **Tools for Community Participation. A Manual for Training Trainers in Participatory Techniques**, PROWESS/UNDP Technical Series. New York.
- Welbourn, A (1997) **Outil de Formation sur le VIH/SIDA. Techniques de communication et de gestion en relations humaines**, ActionAid. Londres.

International HIV/AIDS Alliance
Queensberry House
104-106 Queens Road
Brighton BN1 3XF
Royaume-Uni

Tél : +44 1273 718 900
Fax : +44 1273 718 901

E-mail : mail@aidsalliance.org
Sites web : www.aidsalliance.org
www.aidsmap.com

Conception et Production : Progression
Ce guide a été publié en mars 2002.

Cette publication a été rendue possible grâce au soutien de l'USAID
(l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International),
d'après les termes du Award Number HRN-G-00-98-00010-00. Les
opinions exprimées dans ce guide ainsi que ceux des auteurs ne
reflètent pas nécessairement les points de vue de l'USAID.

